

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 13920111150481

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

激励与办税服务厅队伍建设研究

——以重庆市国家税务局为例

Incentives and Tax Service Hall Team Construction Research

——Taking Chongqing State Tax Bureau as Example

张 朦

指导教师姓名: 王 云 萍 教授

专 业 名 称: 公共管理 (MPA)

论文提交日期: 2 0 1 4 年 4 月

论文答辩日期: 2 0 1 4 年 月

学位授予日期: 2 0 1 4 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

办税服务厅是税务机关设置的派出机构，肩负着征收税款与提供纳税服务的双重重任。为了加强对办税服务厅的管理，2009年9月国家税务总局在《办税服务厅管理办法》（试行）中规定“税务机关应该合理配置办税服务厅人力资源，根据实际情况和工作需要建立激励机制”，根据这条规定全国各地的税务机关因地制宜地针对办税服务厅制定采取了一些激励措施。本文对重庆市国家税务局办税服务厅的基本情况进行了整理，对办税服务厅制定采取的激励措施进行了归纳。笔者对办税服务厅工作人员发放了调查问卷，并对收回的问卷进行整理、分析，得出的数据表明，这些激励措施在实际运用中取得了一定的激励效果。但是，在此过程中笔者也发现了办税服务厅队伍建设中存在的一些问题：一是人员结构不够合理，二是管理过程中缺乏以人为本的理念，三是激励措施所取得的效果与预期成效仍有一定的差距。笔者对激励措施的不足之处进行了列举，并对激励措施为何没有取得预期效果从更深层次进行了分析，认为原因有三：第一，激励措施单一与个体需求多样性之间存在冲突；第二是传统的管理理念与公平原则之间的冲突，第三是尚未形成系统、完善的激励机制。在此基础上，笔者结合西方成熟的激励理论，对完善重庆市国家税务局办税服务厅激励措施、加强队伍建设提出了三点建议思考：加强人文关怀，更加注重情感激励；加强绩效考核，营造更公平的工作环境；按需激励，使激励措施更个性化。

关键词：激励；办税服务厅；重庆市；国家税务局

Abstract

Tax service hall is an agency of tax authority, which is responsible for levying taxes and serving taxpayers. In order to strengthen the management of the tax service hall, the State Taxation Administration provided that “the tax authorities should reasonably configure human resources of tax service hall, and create incentives in accordance with the actual situation and needs of work ”in September 2009 in the “tax service hall management approach”(Trial). According to this provision, tax authorities around the country took some incentives in accordance with local conditions for the development of the tax service hall. Based on the basic situation of Chongqing State Tax Bureau, I summarize incentives which are taken to develop the tax service hall. I distribute questionnaires to the staff of tax service hall, and then collect questionnaires to arrange and analyze the data, which indicates that these incentives have achieved some incentive effect in practical application. However, in this process, I also discover three problems that exist in the building of tax service hall: The personnel structure is not reasonable; People-oriented concept is lack in the process of management; there is still a gap between the effect of incentives achieved and the expected effectiveness. The inadequacies of the incentives are cited, and the author analyzes why the incentives have not achieved the desired results from deeper: First, the conflict exists between the diversity individual needs and single incentives; second, the conflict exists between traditional management concepts and principles of fairness; third, there is no system and perfect incentives. On this basis , combining with the mature western incentive theory, the author proposes a three-point put forward thinking to improve incentives of the tax service hall and strengthen the building of the team: Strengthen human care, and pay more attention to the emotional motivation; Strengthen performance appraisal, to create a more equitable work environment; Take more personalized incentives on demand.

Key words: incentive; tax service hall; Chongqing; state tax bureau

目录

一、绪论.....	1
(一) 选题背景	1
(二) 文献综述	2
(三) 研究意义	4
(四) 研究思路和研究方法	5
二、重庆市国家税务局办税服务厅及激励机制现状分析.....	7
(一) 办税服务厅的概念	7
(二) 重庆市国家税务局办税服务厅情况简介	7
(三) 现行采取的激励措施	12
(四) 激励措施的有效性分析	15
三、办税服务厅队伍建设存在的问题及原因.....	21
(一) 人员队伍结构不够合理	21
(二) 以人为本管理理念的缺失	22
(三) 激励措施未取得预期成效	23
四、对加强办税服务厅队伍建设的一点构想.....	35
(一) 加强人文关怀，更加注重情感激励	35
(二) 加强绩效考核，营造更公平的工作环境	36
(三) 按需激励，使激励措施更个性化	38
五、结论.....	42
参考文献.....	43
办税服务厅工作人员调查问卷	46
致谢.....	50

Contents

I . Introduction.....	1
1. Research background	1
2. Documents summarize.....	2
3. Research significance	4
4. Research methods and thinking	5
II . The current situation of tax service hall of Chongqing State Tax	
Bureau and incentive mechanism.....	7
1. The concept of tax service hall	7
2. Briefing of tax service hall of Chongqing State Tax Bureau	7
3. Current incentives.....	12
4. Effectiveness Analysis of current incentives	15
III . Problems in the building of the team	21
1. The personnel structure is not reasonable	21
2. People-oriented concept is lack in management.....	22
3. Incentives have not achieved expected effectiveness.....	23
IV . Ideas about improving the construction of the team of tax service	
hall	35
1.Strengthen human care, and pay more attention to emotional motivation...	35
2. Strengthen performance appraisal for more equitable environment	36
3.Take more personalized incentives on demand.....	38
V . Conclusion	42
References	43
Inadequacies to the staff of tax service hall.....	46
Acknowledgements	50

一、绪论

（一）选题背景

财政收入的主要来源是税收收入，2012 年，全国财政收入 117210 亿，其中税收收入 110740 亿，占整个财政收入的 94.48%。税收收入的征收入库主要是通过办税服务厅实现的，除了税款征收外，办税服务厅的另一职能是为纳税人提供纳税服务。作为与纳税人面对面打交道的第一线，在纳税人眼中，办税服务厅的工作人员就是税务机关的直接代表。在政府举行的各类暗访和行风政风评议活动中，纳税人表示在接受纳税服务的过程中，普遍存在着办税服务厅工作人员业务素质不高、办税速度慢、服务态度不够热情、常有推诿现象等等问题，这些问题的存在实际上与办税服务厅的人员配置不合理、管理不到位以及激励的不完善有直接关系。2009 年 9 月，国家税务总局出台了《办税服务厅管理办法》（试行），其中第 21 条规定：“税务机关应该合理配置办税服务厅人力资源，根据实际情况和工作需要建立激励机制，在干部交流、职务晋升、福利待遇、教育培训、表彰奖励等方面对办税服务厅工作人员予以适当倾斜^①。”这表明，总局认识到了“人是第一要素”，要优化纳税服务，除了要对办税服务厅的环境和硬件设施进行改善，办税服务厅工作人员的热情和激情才是决定纳税服务好坏最关键的因素，而激励措施和手段如何将直接影响办税服务厅工作人员的工作态度，从而影响纳税服务的质量和效率。加强办税服务厅的队伍建设，以人为本、对办税服务厅工作人员进行有效激励，使这支队伍焕发出活力和激情，才能从根本上提高纳税服务的质量，这才是优化纳税服务的重中之重。根据这一条款，重庆市各区县税务局从各局实际情况出发制定了相应的激励措施。这些激励措施如何，有没有起到预期的效果，如何去补充完善，本文即将对从重庆市各个区县局办税服务厅搜集到的数据和案例进行分析研究，在实证的基础上提出改进措施。

^①国家税务总局纳税服务司. 纳税服务文件汇编[G]. 北京: 中国税务出版社, 2011, 第 354 页.

（二）文献综述

1. 国外研究综述

西方的激励理论研究始于二十世纪 30 年代，发展至今已是十分成熟，按照研究层面的不同可以分为内容型激励理论和过程型激励理论。

内容型激励理论是对激励的内容的静态研究。最为著名的当属 1943 年美国著名心理学家马斯洛（Abraham.Maslow）提出的“需求层次论”，他把人的需求分为五类，由低到高分分别是生存、安全、社交、尊重和自我实现需求，认为人的需要取决于他已取得了说明，还欠缺什么，只有尚未得到满足的需要才能起到激励的作用；需求层级的满足要由低到高逐一前进，低层级的需求满足以后，高层级的需求才有激励作用^①。在此基础上，“双因素理论”的提出者赫茨伯格（Fredrick Herzberg）将影响人们行为的因素进一步分为保健因素和激励因素：缺乏会引起员工的不满、改善却不能对员工有激励作用的是保健因素，如薪金收入、工作环境等；激励因素的缺乏不会引起不满，改善则能激励员工的积极性和热情，提高生产率^②，如工作成就感。耶鲁大学的奥尔德弗（Clayton Alderfer）教授在“需要层次论”的基础上提出了“ERG 理论”，两者的实质是一样的，区别就在于奥尔德弗引入了一个“挫折-退化”机制，而马斯洛的机制表现为“满足-前进”，在“挫折-退化”机制中，如果高层级的需求得不到满足，就可以转而寻求低层级的需求来进行替代^③。

过程型激励理论是对人的行为是如何被激发并维持的动态研究。其中最典型的是美国心理学家弗隆（Victor Vroom）的期望理论。期望理论的基本模式是激励力量=效价*期望值。效价是指目标对于满足个人需要的价值，即一个人对某一结果偏爱的强度，期望值是指通过努力导致某种结果和满足需要的可能性大小^④。亚当斯的公平理论则是衡量付出的努力与回报之间的比率，认为人能否得到激励，不仅要看他得到了什么，而且要看他的所得与别人所得是不是公平^⑤。随着激励理论的日渐发展成熟，许多西方国家将激励理论运用到公务员激励上

^①[美]A.H 马斯洛.许金声等译.动机与人格[M].北京:华夏出版社,1997,第 40 页.

^②[美]赫茨伯格等.张湛译.赫茨伯格的双因素理论[M].北京:中国人民大学出版社,2009,第 58 页.

^③[美]斯蒂芬.P.罗宾斯.孙建敏等译.组织行为学(第七版)[M].北京:中国人民大学出版社,1997,第 171 页.

^④胡宇辰.组织行为学[M].北京:经济管理出版社,1998,第 53 页.

^⑤[美]D.赫尔雷格尔等.俞文钊等译.组织行为学(第九版)[M].上海:华东师范大学出版社,2001,第 233 页.

面，并用法律的形势将公务员激励机制固定下来，西方国家公务员激励机制以功绩制为核心，“严格考核、论功行赏”，将工作成绩的大小、好坏作为职务升降和报酬水平的主要依据。

2. 国内研究综述

一般而言，激励指的是运用外在的手段和方法促使人们向一定的方向努力。在古代人们就已经认识到了激励的重要性，北宋苏洵在《心术》中提出“为将之道，当先治心，水不激不跃，人不激不奋”，这是将激励理念用于管理的古代雏形。发展到现代社会，激励已成为“以人为本”的管理理念最核心的部分，是管理学中最重要的工具。

一直以来我国学术界激励的研究对象主要是企业员工，自从1993年公务员制度取代了传统的干部人事制度之后，我国学者开始对公务员这支队伍进行研究，尤其是2006年《中华人民共和国公务员法》（以下简称《公务员法》）明文规定“公务员的管理，实行监督约束与激励保障并重的原则^①”以后，我国学者对公务员激励机制的研究更如雨后春笋，从各个角度对公务员激励进行了分析探讨，大致可以分为以下几类：

第一类是对公务员激励机制的内容以及基本原则的研究。齐明山对公务员激励机制进行了定义，全面而又详尽的对公务员激励机制的三要素、进行激励的基本条件、激励的基本原则做了阐述，并重点强调了公务员自我激励的重要性^②。蒋硕亮将激励机制分为内外两部分，外因包括拉动机制（包括上级对下级的表率激励和目标激励）和推动机制（包括监督机制和惩处机制），内因即自动机制（包括利益驱动机制和道德修养机制），激励的关键在于将这三者与行为者自身的利益结合起来，三者作用方向一致，这样才能发挥激励的最大效用^③。张昊宇指出，对公务员的激励要从科学发展观的角度出发，以人为本，重视公务员的需求和自身的发展，建议激励要从高层级和内资激励出发^④。

第二类是对现有公务员激励机制的缺陷和不足进行的研究。郑露涵认为，我国公务员激励机制存在的主要问题是精神激励功能弱化，工资体系设计不合

^① 《中华人民共和国公务员法》第一章第六条。

^② 齐明山.国家公务员激励机制[J].新视野,2000,(1):第49-51页。

^③ 蒋硕亮.国家公务员激励机制研究[J].中国行政管理,2003,(06):第24-25页。

^④ 张昊宇.以人为本理念下公务员激励方法探讨[J].牡丹江师范学院学报,2009,(05):第122-124页。

理^①。邱玉婷指出,我国现行公务员激励机制片面强调物质激励,忽视精神激励,晋升制度和考核制度不完善^②。

第三类是对完善公务员激励机制的研究。李和中通过对西方国家公务员激励制度的研究借鉴,认为对中国公务员激励标准的选择确立一是要以工作绩效为标准,二是在具体标准的运用过程中要对各个指标进行定量^③。李海娟在《公务员和企业员工激励比较与启示》一文中,阐述了两者之间的共性与差异性,她认为我们可以借鉴企业员工的绩效管理来对公务员进行激励,以此来提高行政效率^④。张勛认为绩效管理是公务员激励机制的核心,并提出了通过绩效管理实现激励的具体措施与制度建设^⑤。张凯根据赫次伯格的双因素理论,提出要将个人工作业绩与属于保健因素的奖励结合起来,才能保持奖励实际上作为激励因素的本质^⑥。

办税服务厅作为公务员队伍的分支,部分学者在对优化纳税服务、规范办税服务厅建设进行研究时谈到了要对办税服务厅工作人员进行人本管理和有效激励,但是都只是泛泛而谈,没有提出具体可执行的建议。将办税服务厅单独列为研究对象的目前为止在我国仅有一人:赖俊勇在《办税服务厅工作人员激励研究》一文中,以GZ市国税系统为例,论述了该办税服务厅激励现状以及激励不佳的原因,并从理论上提出了有效激励的对策^⑦。

(三) 研究意义

国内学者对公务员激励进行研究的有很多,但是将办税服务厅这支队伍独立出来作为激励对象进行研究的少之又少,办税服务厅的独立性和独特性使得本文的研究具有一定的意义:第一,办税服务厅作为派出机构,不同于税务系统内部职能科室或是管理部门,它没有管理的权限,更确切来说,办税服务厅纯粹是一个服务部门,为国聚财的同时要直接与纳税人打交道,为形形色色的

^①郑露涵.需要层次理论下的我国公务员激励机制研究[J].华商,2008,(14):第109页.

^②邱玉婷.基于需要层次理论的公务员激励机制研究[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2008,(6):第92-93页.

^③李和中.国家公务员制度导论[M].北京:中国人民大学出版社,2011.

^④李海娟、王瑞飞.公务员与企业员工激励比较及启示[J].技术经济与管理研究,2004,(02):第109-110页.

^⑤张勛.基于绩效管理的我国公务员激励机制研究[D].吉林:吉林财经大学,2010.

^⑥张凯.双因素理论下税务部门公务员激励机制的设计[J].铜陵学院学报,2004,(01):第47-48页.

^⑦赖俊勇.办税服务厅工作人员激励研究[D].江西:南昌大学,2010.

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库